



Ein Super-Sportler, der auch Porsche-Lieferanten absolute Höchstleistungen abverlangt: der neue 911 GT2



„Wir müssen Lieferanten auch unter die Arme greifen“

Sebastian Fischer, Leiter Lieferantenmanagement bei Porsche, hält Kontakt zu rund 700 Lieferanten. Mit Caracho sprach er über die Bewertung, die Entwicklung und die richtige Auswahl von Zulieferern sowie die Rolle von Porsche Consulting.

Herr Fischer, muss ein Automobilhersteller nicht vor allem den Kontakt zu seinen Kunden pflegen? Die Lieferanten werden doch ohnehin schon dafür bezahlt, dass sie das richtige Teil zur richtigen Zeit an den richtigen Ort liefern.

Sebastian Fischer: „Natürlich stehen unsere Kunden an oberster Stelle. Speziell von Porsche erwarten sie zum vereinbarten Termin ein hochwertiges Produkt auf dem neuesten Stand der Technik. Das geht nur, wenn die Zulieferprozesse reibungslos ineinandergreifen. Die Kette muss also in zwei Richtungen funktionieren.“

Für Porsche ist es demnach ganz besonders wichtig, das richtige Teil vom richtigen Produzenten zu erwerben?

Fischer: „Durch unsere Größe und unser Geschäftsmodell haben wir spezifische Rahmenbedingungen. Auf Basis von drei Baureihen bieten wir dem Kunden heute eine breite Palette von Modellen und nahezu unbegrenzte Individualisierungsmöglichkeiten. Für die Kaufteile heißt das: hohe Varianz bei kleinen Stückzahlen. Gleichzeitig liegt aber der Anteil der externen Wertschöpfung bei ▶



rund 85 Prozent. Dazu kommen die hohen Qualitätsansprüche von Porsche sowie der Einsatz von innovativen Technologien und Werkstoffen, mit denen sich unsere Fahrzeuge vom Wettbewerb unterscheiden.“

Wie erreicht man dieses Ziel bei 700 Serienlieferanten?

Fischer: „Stellen Sie sich einen Klassenlehrer mit 34 Schülern vor. 30 Kinder bereiten keinerlei Probleme, um diese muss man sich kaum kümmern. Die restlichen vier aber benötigen eine intensive Zuwendung.“

Besteht denn nicht die Möglichkeit, im Vorfeld nur die Musterschüler für die Porsche-Klasse auszuwählen?

Fischer: „Dazu soll das Lieferantenmanagement einen wesentlichen Teil beitragen. Bevor wir einen neuen Lieferanten auswählen, unterziehen wir ihn einer intensiven Untersuchung. In diesem sogenannten Audit zur Lieferantenentscheidung arbeiten fünf Kollegen aus verschiedenen Ressorts einen 157 Fragen umfassenden Katalog vor Ort durch. Am Ende steht ein A, AB, B oder C. Die ersten beiden Kategorien haben bestanden. B-Lieferanten benötigen ein wenig Nachhilfe. C-Lieferanten kommen für uns eigentlich nicht in Frage.“

Eigentlich. Das heißt, es gibt Ausnahmen?

Fischer: „Ja, es gibt zum Beispiel einen Fall, in dem



Der schnellste aller Elfer

Für die Fotos zum Interview ließ der neue Porsche 911 GT2 seine Muskeln spielen: Der schnellste aller Elfer vertraut auf 530 PS im Heck, gehorcht den Befehlen eines manuellen Sechsganggetriebes und erreicht eine Spitzengeschwindigkeit von 329 km/h. Der kraftvolle Motor basiert auf dem Sechszylinder-Boxertriebwerk des 911 Turbo, das von zwei Abgas-Turboladern mit variabler Turbinengeometrie stets optimal mit Luft versorgt wird. Der Clou: Erstmals wurde das Turbo-Aggregat mit einer Expansionssauganlage kombiniert – eine Revolution bei aufgeladenen Motoren. Bescheiden ist der GT2 nur im Verbrauch. Nach dem Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ) begnügt sich der Kraftprotz mit dem markanten Heckspoiler mit 12,5 Litern pro 100 Kilometer.

wir ein bestimmtes Bauteil von einem Lieferanten haben wollten, weil er der einzige war, der unsere technischen Vorgaben erfüllt hat. Im Audit bewerteten wir ihn aber nur mit C. Also waren wir gezwungen etwas zu tun. Mittlerweile sind die ersten Fahrzeuge ausgeliefert, die Kunden zufrieden und der Lieferant mit AB bewertet.“

Ist mit der Beziehungspflege Schluss, wenn das Fahrzeug den Start of Production (SOP) durchschritten hat und in die Serienproduktion gegangen ist?

Fischer: „Auf keinen Fall. Wir unterteilen insgesamt drei Phasen: PEP, also den Produktentstehungsprozess, der bis zum SOP reicht, die Serienversorgung sowie den

Bereich After Sales. Während des PEP führen wir zwei Bewertungen durch, danach werden die Ergebnisse von den Fachbereichen jeweils halbjährlich geprüft. Im Lieferanten-Lenkungskreis, der alle vier Wochen tagt, führen wir alle Bewertungen zusammen und entscheiden ressortübergreifend über die nächsten Schritte. So behalten wir stets den Überblick und können, sollte ein Lieferant in verschiedenen Bereichen Probleme haben, koordiniert vorgehen.“

Was passiert, wenn ein Lieferant während der Serienfertigung in der internen Bewertung abrutscht?

Fischer: „Temporäre Störungen werden durch den ▶





Sebastian Fischer, Leiter Lieferantenmanagement bei Porsche: 157 Fragen an alle neuen Partner

Fachbereich mit dem Lieferanten behoben. Sind die Probleme jedoch nachhaltig und wird eine systematische Unterstützung gebraucht, dann setzt das Lieferantenmanagement ein. Inzwischen haben wir sechs Instrumente entwickelt, die wir je nach Projektphase und Eskalationsgrad einsetzen.“

Dabei setzen Sie auch auf die Hilfe und das Know-how der Porsche Consulting.

Fischer: „Insbesondere bei zwei Instrumenten setzen wir auf die Hilfe der Porsche-Berater, beim Kick-off der Lieferantenintegration und bei Lieferanten-Integrationsprojekten (LIP). Bei den Kick-off-Veranstaltungen geht es darum, zu Beginn der Zusammenarbeit im Produktentstehungsprozess dafür Sorge zu tragen, dass beispielsweise die Kommunikation zwischen Porsche und dem Lieferanten funktioniert, die Termine genau abgestimmt werden oder das Lastenheft verabschiedet wird. Es handelt sich um eine rein präventive Maßnahme. Mit einem Lieferanten-Integrationsprojekt, das ebenfalls während des Produktentstehungsprozesses aufgesetzt wird, greifen wir dagegen Themen auf, die bereits kritisch bewertet werden, und versuchen, sie wieder in den Zielkorridor zurückzuführen.“

Warum benötigen Sie die Berater der Porsche Consulting und führen in kritischen Situationen die Maßnahmen nicht selbst durch?

Fischer: „Die Idee dahinter ist durch den Lean-Gedanken geprägt. Wir setzen die richtigen Leute genau dann ein, wenn wir sie an einer bestimmten Stelle benötigen. Dadurch sind wir flexibel. Die Berater der Porsche Consulting sind dafür optimal. Zum einen übernehmen sie die Rolle eines neutralen Moderators. Zum anderen gehen sie pragmatisch an ein Problem heran, denken aber trotzdem konzeptionell und nachhaltig.“

Das bedeutet, dass Lieferanten, die Gefahr laufen, ihren Auftrag nicht korrekt zu erfüllen, mit dem erforderlichen Einsatz von Porsche-Seite aus unterstützt werden. Wie wird das von den Partnern aufgenommen?

Fischer: „Das Ziel ist eine gute und faire Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten. Es geht darum, Termine und Vorgaben einzuhalten. Wenn wir unserem Partner zur Zielerreichung – zum Beispiel mit Unterstützung durch die Porsche-Berater – unter die Arme greifen müssen, tun wir das.“ ◀